



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Análisis exploratorio de la Cultura Organizativa del sector financiero español

Autor/es

MIGUEL GUTIÉRREZ AJONA

Director/es

JAIME GÓMEZ VILLASCUERNA

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2016-17



Análisis exploratorio de la Cultura Organizativa del sector financiero español,
de MIGUEL GUTIÉRREZ AJONA

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor, 2017

© Universidad de La Rioja, 2017

publicaciones.unirioja.es

E-mail: publicaciones@unirioja.es



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Análisis exploratorio de la Cultura Organizativa del sector financiero español

Autor: D. Miguel Gutiérrez Ajona

Tutor/es: Prof. D. Jaime Gómez Villascuerna

CURSO ACADÉMICO 2016-2017

ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. LA CULTURA ORGANIZATIVA Y EL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA.....	7
3. EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL	11
3.1. Evolución y retos	11
3.2. El impacto de las <i>fintech</i>	14
4. METODOLOGÍA	16
4.1. Diseño del cuestionario	16
4.2. Población objeto de estudio	18
4.3. Muestra	18
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	19
5.1. Obtención de los resultados	19
5.2. Evaluación de los resultados	21
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
BIBLIOGRAFÍA.....	32
ANEXOS.....	37

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1. Modelo de Valores en Competencia	9
Tabla 1. Entidades resultantes tras los procesos de fusión y adquisición	12
Tabla 2. Puntuación total de la situación actual	19
Tabla 3. Puntuación total de la situación deseada	19
Tabla 4. Comprobación del número de respuestas para ambas situaciones	20
Tabla 5. Media de cada opción de respuesta en la situación actual	20
Tabla 6. Media de cada opción de respuesta en la situación deseada	21
Figura 2. Resultados totales en ambas situaciones	22
Figura 3. Situación actual y deseada de las características dominantes	23
Figura 4. Situación actual y deseada del estilo de liderazgo	24
Figura 5. Situación actual y deseada de la gestión de los empleados	26
Figura 6. Situación actual y deseada de los mecanismos de cohesión	27
Figura 7. Situación actual y deseada de los ejes estratégicos	28
Figura 8. Situación actual y deseada del criterio de éxito	29

RESUMEN: El objetivo de este trabajo consiste en realizar un análisis exploratorio de la cultura organizativa del sector financiero español, que permita examinar la efectividad de las distintas empresas del sector y su adaptación a las condiciones cambiantes del entorno. Utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn en 1999, basada en el Modelo de Valores en Competencia, y haciendo uso de la herramienta OCAI, diseñada por estos autores, se ha identificado la cultura dominante del sector tanto en su situación actual como en la deseada en un plazo de cinco años. Para su estudio, se ha empleado una muestra de 65 empleados obtenida de distintas sucursales bancarias de la ciudad de Logroño. En consecuencia, los resultados reflejan la existencia de una cultura claramente orientada al mercado, así como la preferencia por una cultura basada en el desarrollo humano y el trabajo en equipo. Por este motivo, en base a su evolución en el tiempo, su imagen externa y su organización interna se recomienda la implantación de una serie de políticas y procesos que puedan solventar esta situación de discordancia.

Palabras clave: Cultura organizativa / Análisis estratégico / Modelo de Valores en Competencia / Sector financiero.

ABSTRACT: The aim of this research is to conduct an exploratory analysis of the organizational culture in the Spanish financial sector. Moreover, it will examine the effectiveness and its adjustment to the changeable conditions of the environment in several enterprises of the aforementioned sector. Cameron and Quinn's (1999) methodology has been applied to the present study, which is based on the Competing Values Framework. OCAI (Cameron and Quinn, 1999) was the data collection instrument employed in order to explore the predominant culture of the financial sector, both nowadays and in five years' time. The sample consists of 65 surveys gathered from several bank branches in Logroño. The results show that nowadays there is a culture oriented to market, but a preference for a culture that depends on human's development and teamwork can be regarded. As a result of this discrepancy, in the light of these companies' evolution, external image and internal organization, the implementation of many policies and processes would be advisable to overcome this issue.

Key words: Organizational culture / Strategic analysis / Competing Values Framework / Financial sector.

1. INTRODUCCIÓN

A día de hoy, el modelo original de empresa se encuentra envuelto en un proceso de cambio. El acelerado ritmo de desarrollo tecnológico del mercado y de la globalización en el ámbito mundial, “han provocado que todas las organizaciones consideren la innovación, la tecnología y la calidad como los factores claves para mantener su competitividad” (Charón, 2007).

De las grandes corporaciones que controlaban directamente todas las actividades de su cadena de valor, “se está evolucionando hacia un modelo en el que las grandes empresas de Internet, como Google, Amazon, Facebook o Apple, se han organizado como ecosistemas de colaboración ofreciendo una gran diversidad de servicios en torno a su negocio principal” (BBVA Research, 2015).

Como se ha podido comprobar, “el sector financiero ha sufrido la irrupción de una multitud de nuevas empresas que utilizan la tecnología de forma eficaz para ofrecer servicios financieros, resolviendo las necesidades reales de los clientes de una manera sencilla y, casi

exclusivamente digital: las denominadas *fintech*” (BBVA Research, 2015).

Por un lado, estas empresas de tecnología financiera o *fintech* estiman que las entidades bancarias existentes en la actualidad presentan una tecnología obsoleta, con la que no satisfacen las necesidades que sus clientes están demandando hoy día. Por otro lado, los bancos han podido demostrar que las *fintech* no cuentan con la total confianza de los usuarios finales debido a su falta de regulación. De este modo, se puede reparar en que el futuro del panorama financiero se asentará sobre la rivalidad entre estos dos tipos de organizaciones (bancos y empresas de tecnología financiera), ya que presentan unos intereses muy similares. Por esta razón, si logran mantener sus ventajas competitivas podrán aprovecharse mutuamente de sus respectivas singularidades.

Las empresas de tecnología financiera han evidenciado que su ventaja competitiva radica en “la implantación de estrategias de innovación activas utilizando la última tecnología existente” ofreciendo, de esta forma, un servicio superior al de la banca tradicional (Oliver Wayman, 2016). Igualmente, los bancos también han podido mostrar una serie de ventajas clave con respecto a las empresas *fintech*, como por ejemplo, el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes. En consecuencia, este hecho muestra que las debilidades de estos bancos son las fortalezas de las empresas *fintech* y viceversa, lo que implica la posibilidad de que organizaciones de ambas facciones puedan construir un importante entorno financiero que aproveche las virtudes de las dos partes.

Por esta razón, resulta atractivo el análisis del sector, dada la floreciente incursión de las *fintech*, que está provocando que las organizaciones deban adaptar su cultura, “transmitiendo valores y creencias comunes a todos sus miembros, con el fin de contribuir a un incremento de la cohesión interna y a profundizar el sentido de pertenencia” (Charón, 2007). Además, en relación con esto último, las compañías deberán hacer uso de sus capacidades dinámicas para adaptarse a clientes cambiantes y a nuevas oportunidades tecnológicas (Teece, 1997).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la Fundación Randstad certificó en un estudio que la cultura organizativa es esencial para los empleados. Esta investigación, demostró el impacto que la cultura organizativa tiene sobre la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una determinada compañía (Randstad, 2016). Atendiendo a esta idea, tras el periodo de crisis acontecido en los últimos años, en los que las compañías pertenecientes al sector financiero se han visto afectadas por los numerosos procesos de fusiones, por los despidos y por el empeoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, resulta necesario el fortalecimiento de su cultura organizativa para que mejore su rendimiento y puedan combatir los efectos que ha desencadenado la etapa de recesión.

Así, el propósito de la presente investigación consiste en realizar un estudio exploratorio transversal, es decir, “aquel que toma una instantánea de la población en un momento determinado” (Pita y Pértegas, 1997), sobre la cultura organizativa de las empresas pertenecientes al sector financiero español. En este sentido, se utilizará la metodología propuesta por Cameron y Quinn en 1999, basada en el modelo de Valores en Competencia. Precisamente, se especificará si la cultura organizativa de dichas entidades está basada en el desarrollo humano y el trabajo en equipo (cultura Clan), en el dinamismo y la innovación (cultura Adhocrática), en el cumplimiento de procedimientos y normas (cultura Jerárquica) o en la orientación a los resultados (cultura de Mercado).

De esta forma, se pretende dar una visión desde el punto de vista de los trabajadores de la cultura organizativa existente en el sector financiero español.

En efecto, este estudio contribuye a la literatura sobre cultura organizativa en tres aspectos:

- Primero, permite describir la cultura organizativa existente y deseada en el panorama financiero español. En la literatura, son escasas las investigaciones sobre la cultura de un sector tan importante para la economía española, por lo que este ha sido uno de los motivos principales que han favorecido su análisis. No obstante, a pesar de que no existe un tipo de cultura que resulte mejor que otro, es interesante la caracterización de este tipo de empresas para poder detectar los potenciales factores internos de resistencia al cambio y proponer actuaciones específicas para enfrentarlos.
- Segundo, demostrar la coherencia existente entre la actualidad del panorama financiero español y las respuestas proporcionadas por los trabajadores.
- Tercero, orientar a los dirigentes de este tipo de entidades en la implantación de nuevas medidas que satisfagan a sus trabajadores, con el fin de aumentar la implicación de los equipos para conseguir un incremento de la productividad.

Ante la situación planteada, los resultados de esta investigación otorgarán una clara visión de la situación del sector financiero español según la opinión de los trabajadores del mismo. En el caso de que se confirme una disonancia entre el estado actual y el deseado, se propondrán una serie de medidas que traten de satisfacer a ambas partes.

Así pues, este estudio recoge, en primer lugar, el marco teórico en el que se fundamenta la investigación y el examen del sector utilizado para su puesta en práctica. Más adelante, se presenta la metodología utilizada, finalizando con el análisis de los resultados obtenidos, las conclusiones extraídas y las recomendaciones realizadas.

2. LA CULTURA ORGANIZATIVA Y EL MODELO DE VALORES EN COMPETENCIA.

Cada sociedad o nación posee una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. Atendiendo a Chiavenato (2004), “la cultura comprende valores compartidos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra”.

Así como cada individuo tiene una cultura diferente, las organizaciones también se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. En tal sentido, el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. De este modo, siguiendo con lo expuesto por Chiavenato (2004), “la forma en la que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de una organización”.

Dadas las condiciones que anteceden, es posible señalar que la cultura organizativa es un fenómeno relativamente nuevo en términos generales. En la década de 1980, el número de autores dedicados a esta temática era escaso. Sin embargo, tuvo una gran relevancia a partir de 1990, cuando se demostró su necesaria presencia en la empresa, dado que “era la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores” (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008).

En un primer momento, Kroeber y Kluckhohn (1952) se aproximaron a este concepto, explicando la cultura de una organización como los “patrones transmitidos de valores, ideas y otros sistemas simbólicos que orientan el comportamiento”. Sin embargo, no fue hasta 1985 cuando Schein amplió la definición, considerando a la cultura organizativa como el “patrón de suposiciones básicas –inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que

ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas” (Schein, 1985).

Posteriormente, en la década de 1990, se comenzó a estudiar el cambio organizativo como clave en la mejora continua de una compañía. Así, Denison la define como el “código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia de la empresa” (Denison, 1990).

Por su parte, Stoner et al. (2006), especifican que la cultura de una sociedad es “la serie de normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización”.

También Goldston (2007) hace referencia a la cultura organizativa como “el agente más importante para el éxito de una organización”, enfatizando el hecho de que “una fuente de cultura organizativa puede generar motivación, responsabilidad y lealtad de los empleados a la organización”.

Según Chiavenato (2009), la cultura organizativa se puede definir como el “conjunto de hábitos o creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas, compartidos por todos los miembros de la organización, así como el sistema de significados, que distinguen a la organización de las demás”.

De la misma forma, Robbins (2009) manifiesta que “toda organización tiene una cultura dominante y diversas sub-culturas en su interior, entendiéndose como cultura dominante los valores que son compartidos por una gran mayoría de los miembros de la organización”.

Tras las consideraciones anteriores, resulta necesario destacar que las primeras definiciones hacen hincapié en los valores como elemento principal de la cultura organizativa, “los cuales deben ser transmitidos, aprendidos y compartidos entre los miembros de la organización” (Díez y Domínguez, 1996). Después, con la definición de Schein (1985), se incorporaron las dos principales funciones que debe cumplir la cultura en cualquier corporación: la adaptación externa y la integración interna. Más adelante, a partir de la década de 1990 hasta la actualidad, las definiciones de este concepto han estado enfocadas en el aprendizaje de un sistema de valores que fortalecen la cultura de una compañía “para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos” (Soria, 2008).

Esta orientación surgida en 1990, puso de manifiesto la trascendencia de la cultura organizativa en la empresa. Por este motivo, la Fundación Randstad, llevó a cabo un estudio para conocer su alcance, que terminó demostrando su presencia como clave del éxito de una compañía, manifestando su impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores (Randstad, 2016). En tal sentido, se tienen evidencias de que la cultura organizativa puede ser una gran fuente de ventaja competitiva cuando ésta es percibida como un factor que la diferencia de sus competidores. Ford y Heaton (1990) confirmaron esta idea, considerando que la cultura organizativa puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando es única y tiene valor para sus miembros (Gonçalves et. al, 2006)

Teniendo en cuenta esto, Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (1999) proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizativa basada en el Modelo conocido como *Competing Values Framework* o Modelo de Valores en Competencia. Éste, es considerado el marco de referencia con mayor evidencia empírica en lo respectivo a la cultura organizativa (Hernández, Méndez y Contreras, 2012).

Este Modelo fue desarrollado originalmente para precisar el criterio de efectividad en la empresa, aunque se utilizó a posteriori para analizar un extenso número de fenómenos corporativos, como la cultura y el cambio (Kalliath, Bluedorn y Gillespie 1999), la ética y la administración de los sistemas de información (Stevens, 1996), el liderazgo (Davies y Coates, 2005) o la administración de programas de desarrollo de los recursos humanos (Seldelbach, 1993).

Sin embargo, el Modelo de Valores en competencia también se utiliza para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones (Hernández y Andrade, 2011). Dada su importante validez empírica, impulsa la integración de varias de las dimensiones propuestas por estos autores (Cameron y Quinn, 2006 y 2011).

En este caso, el propósito general del análisis consiste en diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de las organizaciones del sector financiero español, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: Clan, Adhocrática o Ad-hoc, Jerarquizada o de Mercado, incluidas en el Modelo de Valores en Competencia.

Dicho Modelo se establece en dos dimensiones, horizontal y vertical, de tal forma que los ejes cartesianos se cruzan formando cuatro cuadrantes que recogen los cuatro tipos de cultura anteriormente enunciados.

En referencia a la primera dimensión, la horizontal, cabe destacar que contrapone la orientación interna de la organización con la estrategia de orientación externa. Por un lado, si la empresa se orienta internamente, “se centra en sí misma, tratando de buscar seguridad y de mantener su identidad”. Por otro lado, si lo hace de forma externa, “la organización se dedica a analizar a los grupos de interés, a los clientes, a la competencia o a la sociedad” (Ruiz & Naranjo, 2012).

En cuanto a la dimensión vertical, es importante indicar la confrontación entre las empresas caracterizadas por la flexibilidad, el dinamismo y la espontaneidad, y las entidades basadas en la estabilidad, el control y la predictibilidad (Sepúlveda, 2004).

A raíz de ambas dimensiones, como se puede observar en la Figura 1, se establecieron cuatro cuadrantes, que representan un conjunto de indicadores de efectividad organizativa que incorporan los cuatro tipos de cultura ya mencionados.

Figura 1. Modelo de Valores en Competencia.



Fuente: Elaboración propia a partir de Cameron y Quinn (1999).

A continuación, se detallan algunas características de los cuatro tipos de cultura dominantes, enfatizando el tipo de liderazgo, la cultura o sus valores.

La primera de ellas hace referencia a la cultura Clan, es decir, aquella basada en una orientación interna y un control flexible. De este modo, es preciso señalar que las entidades que poseen este tipo de cultura están caracterizadas por la existencia de unos valores y objetivos compartidos, por la participación de los individuos, por el sentido de grupo y por el funcionamiento enfocado en el trabajo en equipo, en el consenso y en unas normas de lealtad (García et al., 2012). Por su parte, Cameron y Quinn (1999) establecen que una compañía fundamentada en una cultura Clan es como una familia en la que tanto el ápice estratégico como los líderes de la misma, son considerados como mentores. Igualmente, estos autores señalan que tanto la cohesión como la moral de los miembros que la forman son de gran importancia. Además, advierten que el éxito de la organización está definido en términos de preocupación hacia los empleados o de sensibilidad hacia clientes y consumidores.

En segundo lugar, se describe la cultura Jerarquizada, esto es, aquella enfocada en una orientación interna y un control estable, basada en reglas, en la especialización, la responsabilidad y la subordinación. De esta forma, Cameron y Quinn (1999) señalan que la sociedad que presenta este tipo de cultura radica en un lugar de trabajo estructurado y formalizado, en el que los líderes se caracterizan por su organización y coordinación. A su vez, García, Reyes y Hernández (2012) determinan como metas a largo plazo de estas compañías “la estabilidad, la previsibilidad y la eficiencia”. Asimismo, revelan que su éxito está marcado por la exactitud en la programación y por unos costes reducidos.

En referencia a la cultura Adhocrática, cabe mencionar que es aquella que presenta una orientación externa y está basada en un control flexible. Cameron y Quinn (1999) señalan como premisas para alcanzar el éxito organizativo la innovación y el hecho de ser el pionero en el mercado. Estos autores señalan que las compañías con una cultura de este tipo son “lugares dinámicos y creativos, donde los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgo”. Además, las empresas en las que predomina este tipo de cultura, se encuentran en un negocio de creación de nuevos y exclusivos productos y servicios, con el fin de prepararse para el futuro.

Por último, en relación a la cultura de Mercado, es importante indicar su orientación externa y su control estable. García, Reyes y Hernández (2012) exponen que las entidades poseedoras de este tipo de cultura funcionan como “un mercado en sí mismas, donde los valores centrales son la competitividad y la productividad”. Por este motivo, “las instituciones se orientan a los resultados y el elemento que las mantiene unidas es el énfasis por ganar” (Cameron y Quinn, 1999).

En base a estos razonamientos, Cameron y Quinn (1999) generaron un instrumento al que denominaron *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), un cuestionario utilizado para implementar, interpretar y medir determinados fenómenos organizativos relacionados con el modelo de Valores en Competencia.

Consecuentemente, para la puesta en práctica de esta herramienta con la que analizar la cultura organizativa, se ha optado por el estudio del sector financiero español, un sector inmerso en un proceso de cambio, del que resultará interesante averiguar si la situación deseada por los trabajadores se asemeja a la visión que tienen sobre el momento actual.

3. EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL.

El sector financiero español ha estado caracterizado desde hace varios años por su rápida capacidad de integrar los avances tecnológicos disponibles en ese momento, como ordenadores, cajeros, o novedosos medios de pago (KPMG, 2017).

No obstante, el proceso de transformación que se está viviendo hoy en día, provoca que la incorporación de nuevas tecnologías no baste para que la banca sea la opción número uno de los clientes. Así pues, las entidades deberán estar preparadas para ser competitivas y no perder terreno frente a la entrada de nuevos competidores. Por este motivo, están trabajando en la dirección adecuada para adaptar sus modelos de negocio a la situación actual y futura (KPMG, 2017).

3.1. Evolución y retos

El fuerte periodo expansivo de la economía española, desarrollado entre los años 1996 y 2007, se interrumpió con el estallido de la crisis financiera internacional. Ésta, junto a la irrupción de la burbuja inmobiliaria, abocaron a España a un periodo de recesión, caracterizado por un débil consumo y por unos elevados niveles de paro (PWC, 2013).

Uno de los sectores que experimentó un significativo proceso de transformación a raíz de la mencionada crisis fue el financiero. Este cambio se puede observar con gran hincapié en lo acontecido en las Cajas de Ahorros, que es distinguido como “el máximo exponente de los procesos de reestructuración del sistema financiero español” (KPMG, 2016). Es evidente entonces, que el número total de entidades se vio reducido considerablemente, dado que las Cajas de Ahorros, que antes de la crisis llegaron a tener la mitad del negocio financiero en España, han desaparecido en la actualidad prácticamente por completo (Tiempo de Hoy, 2017).

En el año 2009, tuvieron lugar las “primeras inyecciones de capital público al sector (Bandrés, 2016). Sin embargo, no fue hasta mediados de 2010 cuando se inició el proceso de reestructuración más importante de la historia de España. Así pues, resulta fundamental distinguir el año 2011 como un punto de inflexión para la banca, en el que el Gobierno incrementó las exigencias de capital para las Cajas de Ahorros. En tal sentido, al resultar inalcanzables para muchas de ellas, se desencadenó su conversión en bancos.

Por ejemplo, como hitos más importantes ocurridos ese año, destaca, en un primer momento, la creación de Bankia a través de la fusión entre un amplio número de Cajas de Ahorros. Al igual que esta entidad, ese mismo año apareció Kutxabank, una nueva firma surgida a través de un proceso de fusión fría entre las tres Cajas de Ahorro del País Vasco: Bilbao Bizkaia Kutxa, Caja Vital y Kutxa.

El año 2012 continuó con esta situación, agravada por un reducido ritmo de crecimiento que favoreció la puesta en marcha de numerosos movimientos dirigidos a adaptarse al nuevo contexto existente por parte de las entidades de crédito. Por ello, en esta etapa, tuvieron lugar relevantes adquisiciones entre entidades, siendo un claro ejemplo la compra mediante Oferta Pública de Acciones de Banco Popular a Banco Pastor.

Por otra parte, en el año 2013, Banco Santander incorporó Banesto mediante una fusión por absorción, lo que provocó la desaparición de este último y su incorporación a una de las entidades más importantes a nivel mundial.

En ese mismo orden de ideas, resulta importante mencionar que los años posteriores han estado marcados por una notable inestabilidad sectorial, debido a la elevada especulación sobre posibles fusiones entre entidades (El Periódico, 2015; El País, 2016).

Consecuentemente, a raíz de los procesos de fusiones y adquisiciones anteriormente descritos, es posible destacar la existencia de trece grandes grupos bancarios en la actualidad, que se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Entidades resultantes tras los procesos de fusión y adquisición.

Grupo de Entidades	Entidad resultante
Santander / Banesto / Banif	
BBVA / Unnim (Caixa Sabadell, Caixa Terrasa, Caixa Manlleu) / Catalunya Caixa (Caixa Catalunya, Caixa Manresa, Caixa Terresa)	
La Caixa / Caixa Girona / Banco de Valencia / Banca Cívica (Cajasol, Caja Guadalajara, Caja Navarra, Caja Burgos, Caja Canarias) / Barclays España	
Caja Madrid / Bancaja / La Caja de Canarias / Caixa Laietana / Caja Rioja / Caja Ávila / Caja Segovia	
Banco Sabadell / Banco Guipuzcoano / CAM / Banco Gallego	
Banco Popular / Banco Pastor / Citibank ¹	
Ibercaja (CAI / Caja Badajoz / Caja Círculo	
Unicaja / Caja Jaén / Ceiss (Caja Duero, Caja España)	
BBK / Caja Sur / Kutxa / Caja Vital	

¹ El 7 de junio de 2017, Banco Santander adquiere Banco Popular debido a los problemas de liquidez que presentaba este último. En este caso, al producirse una absorción de la entidad, Banco Santander asume todos los compromisos del Popular, relacionados con la liquidez y la continuidad de sus negocios (El País, 2017).

Grupo de Entidades	Entidad resultante
Bankinter	
Caixa Galicia / Caixa Nova	
Caja Murcia / Caixa Penedés / Caja Granada / Sa Nostra	
Cajastur / Caja Extremadura / Caja Cantabria / Caja Castilla La Mancha	

Fuente: Elaboración propia basada en el Informe de Tatum Consulting, 2016.

En otro orden de ideas, la gran mayoría de los expertos y directivos de los principales bancos, consideran que la consolidación del sector financiero español aún no ha terminado y que el negocio bancario cambiará radicalmente en los próximos años (Bandrés, 2016). La necesidad de reducir los costes, la falta de demanda de crédito solvente, acompañado de unos tipos de interés casi a “cero”, y las mayores exigencias de capital por parte de los reguladores, hace prever nuevas fusiones tanto en España, como en el sector financiero europeo (Tatum Consulting, 2016).

En tal sentido, el informe *Transformación del Sector Financiero en España* (2016) apunta hacia un importante cambio en el modelo de negocio bancario en los próximos años, debido principalmente a tres motivos:

- El primero de ellos hace referencia a la disminución de los márgenes originados por el negocio de intermediación financiera de la banca tradicional, junto a la necesidad de generar unos beneficios adicionales que posibiliten la recuperación de los niveles de rentabilidad previos a la crisis.
- En segundo lugar, destaca el incremento de la competencia por la aparición de nuevos modelos de negocio que eliminan la necesidad de intermediación bancaria, al ofrecer soluciones alternativas en términos de crédito y medios de pago.
- Por último, se incide en una regulación restrictiva que ocasione una asignación de capital adecuada a los diferentes negocios por parte de las distintas organizaciones, de forma que se alejen de aquellas transacciones con elevado consumo de capital y una reducida rentabilidad.

Por consiguiente, resultará necesario “desarrollar una serie de estrategias que permitan mejorar de forma sustancial la rentabilidad a corto y medio plazo para que las entidades puedan alcanzar de nuevo rentabilidades de dos dígitos y vuelvan a convertirse en una opción atractiva de inversión” (KPMG, 2016). En base a ello, el sector financiero español ya asume

que “no quedarán más de diez bancos tras la última ronda pendiente de fusiones para afrontar la debilidad del negocio ante los bajos tipos de interés y la necesidad de reducir los costes” (Expansión, 2016).

3.2. El impacto de las *fintech*.

Dadas las condiciones que anteceden, es necesario destacar que, tradicionalmente, el cliente ha destinado su ahorro a la adquisición de vivienda en detrimento de los fondos de pensiones. Sin embargo, la profunda crisis inmobiliaria junto a los desajustes producidos en las prestaciones por jubilación, ha provocado un cambio en los flujos de ahorro de los españoles.

En este contexto, los bancos han podido comprobar que “no tiene sentido diseñar productos y servicios sin considerar las necesidades de sus clientes” (PWC, 2016). Por ello, las distintas entidades del panorama financiero español han tratado de “adaptar su modelo a las nuevas vías de comercialización, reforzando su apuesta por la multicanalidad” (PWC, 2016). De esta forma, los bancos están desviando su operativa transaccional desde las oficinas hacia los nuevos canales de distribución: la banca online, la banca móvil y las redes sociales (Salido, Rodríguez y Arranz, 2015). Aunque éstos bancos han invertido importantes sumas de dinero en nuevas tecnologías, las innovaciones más significativas han sido producidas por destacadas empresas de tecnología financiera.

Ante esta situación, “el sector financiero ha sufrido la irrupción de una multitud de nuevas empresas que utilizan la tecnología de forma eficaz para ofrecer servicios financieros, resolviendo necesidades reales de los clientes de una manera sencilla y, casi exclusivamente, digital: las denominadas *fintech*” (BBVA Research, 2015).

La creciente incursión de este tipo de empresas está poniendo en peligro el modelo de negocio bancario existente en la actualidad, que incluso podría provocar su desaparición (El Economista, 2015). Tal y como se ha podido observar, estas empresas de tecnología financiera, suponen una importante amenaza para el sector, dado que satisfacen las necesidades de los consumidores de una forma más eficaz, ágil y económica, si se compara con la gestión tradicional de la banca.

Estas empresas estiman que las entidades bancarias existentes en la actualidad presentan una tecnología obsoleta, con la que no satisfacen las necesidades que sus clientes están demandando hoy día. Sin embargo, los bancos vigentes han podido demostrar que las empresas *fintech* no cuentan con la total confianza de los usuarios finales, dada su falta de regulación. Es cierto entonces, que el futuro de este ecosistema financiero se fundamentará en el mantenimiento de la ventaja competitiva por parte de ambos bandos, al contar con unos intereses futuros muy similares (Finanzas.com).

Por una parte, las empresas de tecnología financiera han evidenciado que su ventaja competitiva radica en “la libertad derivada de la utilización de la última tecnología para construir una interfaz fácil de utilizar”, ofreciendo un servicio superior al de la banca tradicional (Finanzas.com). En estas organizaciones, la especialización es uno de sus pilares principales, dado que se centran en un tipo de cliente específico, para el que diseñan productos a medida (Expansión, 2015). Asimismo, cabe mencionar que la gran mayoría de las compañías *fintech* han optado por no rentabilizar sus servicios prestados evitando el cobro de comisiones, con el fin de “incrementar su número de usuarios, compitiendo en precio y usabilidad”, lo que supone un fuerte beneficio frente a sus competidores (BBVA Research,

2015).

Por otro lado, los bancos también han podido mostrar una serie de ventajas clave con respecto a las empresas *fintech*. Primero, destaca el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes. Estos bancos, al contrario que las empresas de tecnología financiera, no han tenido que comenzar de cero su estrategia de captación y fidelización de clientes. Seguidamente, sobresale su regulación por parte del Banco de España y por el Banco Central Europeo, lo que suscita una mayor confianza a los consumidores. Por último, se distingue su considerable poder de compra, que ha simplificado su transición hacia la banca online, al poder adquirir empresas punteras en innovación con una mayor facilidad (El Economista, 2015).

De este modo, se puede observar que las debilidades de estos bancos son las fortalezas de las empresas *fintech* y viceversa. Esto implica la posibilidad de que organizaciones de ambas facciones puedan construir un importante entorno financiero que aproveche las virtudes de las dos partes.

En tal sentido, el exceso de servicios de carácter gratuito está desagregando la oferta de unos bancos conscientes de las amenazas que suponen los nuevos competidores, de tal forma que están adoptando nuevos modelos de colaboración con objeto de acercarse a este nuevo mundo tecnológico. Entre ellos, destaca el patrocinio de programas de incubación de Start Up's financieras, las alianzas estratégicas con empresas *fintech* o la inversión o compra de este tipo de compañías. Como resultado, la incorporación de estas estrategias permite a las empresas del sector complementar su oferta, provocando una transformación en sus modelos organizativos, lo que a su vez origina cambios en la cultura de este tipo de entidades.

En relación con esto último, resulta importante indicar que, según un estudio de Accenture, las entidades financieras que cuenten con un talento diferencial, podrán alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Así, el objetivo principal consistirá en crear una cultura de excelencia que sus competidores no puedan imitar con facilidad. “Definir, descubrir, desarrollar y utilizar el talento serán aspectos diferenciadores para estas organizaciones” (Accenture, 2009).

Es oportuno entonces, explicar brevemente la cultura organizativa de dos entidades del panorama financiero español vistas anteriormente, que presentan un aspecto diferenciador que les ha permitido obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Por un lado, se describe a Banco Santander, el líder del sector financiero español, caracterizado por seguir una estrategia de pionero y por su sólida innovación de producto. Esta organización caracteriza su cultura en base a “la sencillez, la personalidad y la justicia, con foco en el cliente e implicado en la gestión de personas y equipos, motivando, ilusionando y comprometiendo, favoreciendo la innovación y gestionando la diversidad para alcanzar los objetivos” (Banco Santander - Informe Anual, 2014).

Por otro, Kutxabank destaca por ser la entidad más solvente de la banca española y por su baja tasa de morosidad. Esta compañía, caracteriza su cultura en base a unos importantes valores y a un sólido estilo de trabajo. Dichos valores son el liderazgo, la transparencia, la eficacia, la eficiencia, el desarrollo profesional y el comportamiento ambiental. Resulta interesante indicar que la organización fundamenta tanto sus relaciones profesionales como su transparencia en la ética y en el cumplimiento de la normativa vigente. Asimismo, centra el desarrollo de su equipo de trabajo en la igualdad de oportunidades, el respeto por las personas, la integridad y la conciliación de la vida profesional y personal. Además, atendiendo a su estilo de trabajo, es necesario destacar el conocimiento y la cercanía con el cliente, la anticipación a sus necesidades y el fomento de unas relaciones de confianza con la

profesionalidad que le caracteriza (Kutxabank, 2017).

Hechas las consideraciones anteriores, una vez expuesto el Modelo de Valores en Competencia que se va a seguir en este estudio y realizado el análisis teórico del sector financiero español, se explica el método que se va a utilizar en la recogida de información con objeto de poder analizar los resultados de forma adecuada.

4. METODOLOGÍA.

La presente investigación está fundamentada en un análisis exploratorio cuyo objetivo es otorgar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a la cultura organizativa del sector financiero español. En efecto, se ha optado por este tipo de investigación, dada la insuficiencia de recursos disponibles y la dificultad de formular hipótesis con precisión. Por ello, el empleo de este estudio permitirá obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una prueba piloto que pueda dar lugar a un análisis mucho más completo sobre el tema analizado.

Esta observación, recoge una investigación de naturaleza mixta, que combina la cualitativa y la de carácter cuantitativo. Por un lado, la exploración cualitativa, hace referencia a los “registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas” (Pita y Pértegas, 2002). Por otro lado, la segunda, es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Ésta, “trata de determinar la fuerza de la asociación o correlación entre variables, la generalización y la objetivación de los resultados a través de una muestra, para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede” (Pita y Pértegas, 2002).

De esta forma, lo que se pretende es describir la cultura dominante del sector financiero español según las percepciones de los propios trabajadores, así como el tipo de cultura preferida conforme a las manifestaciones de los mismos. Su finalidad consistirá en realizar un diagnóstico de los principales elementos que componen la cultura organizativa de este sector, detectar los potenciales factores internos de resistencia al cambio y proponer estrategias específicas para enfrentarlos, utilizando para ello un estudio transversal, es decir, aquel que toma una “instantánea de la población en un momento determinado” (Pita y Pértegas, 1997).

4.1. Diseño del cuestionario.

Para lograr este objetivo, se utilizará la herramienta propuesta por Cameron y Quinn en 1999 denominada OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), basada en el modelo de Valores en Competencia.

Estos autores explican que el instrumento utilizado para evaluar la cultura organizativa de una compañía está compuesto por un cuestionario dividido en dos partes (situación actual y deseada). A su vez, cada parte está formada por seis preguntas, con cuatro opciones de respuesta (Cameron y Quinn, 1999). Estas preguntas, hacen referencia a una dimensión diferente: características dominantes, estilo de liderazgo, gestión de los empleados, mecanismos de cohesión, ejes estratégicos y criterios de éxito.

García, Reyes y Hernández (2012) definen las características dominantes de la organización como las “cualidades propias que imperan en ella”, es decir, lo que la organización es en general: un lugar personal, un espacio emprendedor, un emplazamiento jerarquizado o un hábitat competitivo.

A su vez, el estilo de liderazgo es descrito como el “tipo de comportamiento que persigue

la eficacia organizativa, mediante el incremento del compromiso de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos” (Duro, 2010). En este caso, el líder de la organización puede ser considerado como un tutor y consejero, como un emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos, como un coordinador, organizador y defensor de la eficiencia, o como un ejecutivo agresivo que presenta una clara orientación a los resultados (Toca y Carrillo, 2009)

Por otro lado, Hernández, Méndez y Contreras (2012) explican la gestión de los empleados como los “principios básicos que orientan los recursos humanos, así como las características del ambiente de trabajo”. Éstos, señalan que la gestión de los trabajadores de la organización puede llevarse a cabo mediante la promoción del trabajo en equipo y de la participación de todos sus miembros; por medio del fomento de la iniciativa individual y la adopción de riesgos; a través del impulso de la seguridad en el empleo y la estabilidad en la compañía; o favoreciendo la existencia de una agresiva competitividad, ocasionada por el intento de lograr unos objetivos ambiciosos.

Respecto a los mecanismos de cohesión, García, Reyes y Hernández (2012) los describen como los elementos del trabajo colectivo que están orientados a la satisfacción de necesidades. Entre ellos, se pueden considerar la lealtad, el compromiso con la organización o la confianza mutua; el cometido con la innovación y el cambio continuo; el respeto por las normas formales y el cumplimiento de la jerarquía en la empresa; o la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos establecidos (Toca y Carrillo, 2009).

Estos autores, también detallan que los ejes estratégicos son aquellos que “resaltan los objetivos básicos a largo plazo de una organización, implementando los cursos de acción y asignando los recursos necesarios para el logro de esas metas” (García, Reyes y Hernández, 2012). Los pilares de la estrategia pueden ser el desarrollo humano de los miembros, la confianza y la mentalidad abierta; el dinamismo y la predisposición a aceptar nuevos retos, enfatizando la experimentación y aprendiendo de los errores; la concesión de permanencia y estabilidad a los individuos de una institución; o el incremento de acciones competitivas cuyo fin último es el triunfo sobre la competencia (Sepúlveda, 2004)

Finalmente, se describen los criterios de éxito como las “normas utilizadas para juzgar, estimar o conocer el éxito en el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, la tenencia de los más novedosos productos y servicios, la confiabilidad en el servicio prestado o la penetración y el liderazgo en el mercado” (Ojeda, Méndez y Hernández, 2016).

Resulta oportuno indicar que las respuestas otorgadas a las distintas dimensiones, revelarán la presencia de uno (o varios) de los tipos de cultura mencionados en el Modelo de Valores en Competencia.

Estas dimensiones aparecen en el cuestionario original diseñado por Cameron y Quinn (1999), que estaba formado por dos columnas, donde en la primera de ellas, los encuestados puntúan la cultura organizativa según sus propias percepciones y, en la segunda, evalúan el tipo de cultura preferida según sus deseos personales.

No obstante, para evitar confusiones a la hora de otorgar las puntuaciones, se utilizarán dos cuestionarios. En el primero, que estará impreso en folios de color azul, se hará referencia a la cultura organizativa existente en la compañía, mientras que el segundo, impreso en color amarillo, determinará la cultura que debería desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro, es decir, aquella deseada.

En relación al cuestionario, que se puede contemplar en el Anexo 1, cabe señalar que cuenta con seis preguntas tipo, con cuatro alternativas de respuesta designadas con las letras a, b, c y d, que a su vez están relacionadas con los cuatro tipos de cultura dominante descritas

con anterioridad. El primer ítem, nombrado con la letra a, trata de medir el grado de orientación de una determinada compañía a la cultura tipo Clan, mientras que el segundo, denotado con la letra b, lo mide respecto a la cultura de patrón Adhocrático. El tercero, designado con la letra c, evalúa el grado de orientación de una organización a la cultura de Mercado, mientras que el cuarto ítem, lo hace respecto a la cultura Jerarquizada.

Para puntuar dichas cuestiones, se utilizará una escala ipsativa, mediante la que el sujeto deberá “asignar un orden según el grado de aplicabilidad o preferencia de los elementos” (Fernández, 1996). En este caso, dividirá 100 puntos, destinando una puntuación superior a aquella alternativa que posea una mayor similitud a la organización a la que pertenezca el miembro en cuestión.

4.2. Población objeto de estudio.

En referencia al universo o población objeto de estudio, es decir, “un colectivo homogéneo que reúne unas características determinadas” (Pita y Pértegas, 1997), cabe destacar que está constituido por los trabajadores de las entidades pertenecientes al sector financiero español, entre las que destacan: BBVA, Banco Santander, Banco Popular, Banco Sabadell, Bankia, Bankinter, Caixabank, Caja Laboral, Caja Rural, Ibercaja y Kutxabank. Se han elegido a estas entidades por la existencia de sucursales en la ciudad de Logroño y por pertenecer, la gran mayoría, a los trece grandes grupos bancarios comentados anteriormente.

4.3. Muestra.

Por ende, con el fin de analizar a la población anteriormente mencionada, se procederá a extraer una muestra de cada sucursal bancaria, entendida esta como el “subconjunto de la población accesible y limitado sobre el que se realizan las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población” (Pita y Pértegas, 1997).

En relación al tipo de muestreo, cabe indicar que se trata de un muestreo no probabilístico o no aleatorio, es decir, aquel que “utiliza métodos en que no interviene el azar y, por tanto, se desconoce la probabilidad asociada a cada individuo para formar parte de la muestra” (Canal, 2006). Se ha elegido este tipo, por la dificultad que presentaba la consecución de un elevado número de respuestas que permitiera analizar los resultados de manera eficaz y por la facilidad de contacto con determinadas sucursales bancarias. Tras haber solicitado la participación de los principales grupos bancarios que cuentan con una oficina en Logroño, se ha obtenido respuesta de la gran mayoría: BBVA, Banco Santander, Banco Popular, Bankia, Caixabank, Caja Rural, Ibercaja y Kutxabank, a excepción de Banco Sabadell, Bankinter y Caja Laboral. De este modo, cabe agregar que los trabajadores de estas entidades pertenecen a distintos niveles de la pirámide organizativa, con el fin de asegurar una mayor autenticidad en los resultados.

Con el fin de comprobar la validez del cuestionario, identificar posibles fallos en la comprensión y realizar, si procede, las modificaciones pertinentes, se ha llevado a cabo un experimento piloto en una oficina de Kutxabank. Como resultado, se ha verificado la inexistencia de errores en la formulación de las cuestiones, la ausencia de dificultad en la comprensión de los enunciados y el beneficio que ha supuesto a la hora de evitar confusiones la entrega del cuestionario de color azul para la situación actual y el de color amarillo para la situación deseada. Asimismo, esta prueba ha podido mostrar que el tiempo promedio para completar dicho instrumento ha oscilado entre los siete y los diez minutos.

Una vez confirmado el entendimiento del cuestionario, se ha procedido a su envío a las entidades anteriormente enunciadas, obteniendo de esta forma, un total de 65 encuestas.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

5.1. Obtención de los resultados.

Con el propósito de calcular los resultados, se han creado una base de datos en el programa Microsoft Excel 2016, donde se han recogido las respuestas obtenidas y se han calculado los resultados pertinentes. Para las dos situaciones (actual y preferida), recogidas en las Tablas 1 y 2, se han sumado las calificaciones de las seis dimensiones, en cada una de las cuatro opciones de respuesta posibles (a, b, c o d).

Tabla 2. Puntuación total de la situación actual.

SITUACIÓN ACTUAL	PUNTUACIÓN TOTAL						
	1	2	3	4	5	6	SUMA
A	640	255	1.120	1.325	1.120	1.100	5.560
B	770	830	785	965	505	995	4.850
C	3.305	3.180	3.020	3.060	3.865	2.600	19.030
D	1.785	2.235	1.575	1.150	1.010	1.805	9.560
TOTAL	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	39.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Puntuación total de la situación deseada.

SITUACIÓN DESEADA	PUNTUACIÓN TOTAL						
	1	2	3	4	5	6	SUMA
A	1.950	595	2.970	3.140	3.760	4.150	16.565
B	2.710	2.255	1.745	1.980	1.350	1.045	11.085
C	1.220	455	395	885	610	810	4.375
D	620	3.195	1.390	495	780	495	6.975
TOTAL	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	39.000

Fuente: Elaboración propia.

A modo de ejemplo, cabe señalar que la Tabla 2 muestra que la opción de respuesta c (cultura de Mercado), es la que ha obtenido una mayor puntuación (19.030 puntos) Igualmente, la Tabla 3 revela que la opción a, esto es, la cultura Clan, es la preferida por los trabajadores (16.565 puntos).

A su vez, se ha creado una tabla de comprobación como la que se puede ver a continuación (Tabla 4) para verificar si el número de respuestas obtenidas en cada dimensión es en todos los casos el mismo.

Tabla 4. Comprobación del número de respuestas para ambas situaciones.

	NÚMERO DE RESPUESTAS						
	1	2	3	4	5	6	SUMA
A	65	65	65	65	65	65	390
B	65	65	65	65	65	65	390
C	65	65	65	65	65	65	390
D	65	65	65	65	65	65	390
TOTAL	260	260	260	260	260	260	1.560

Fuente: Elaboración propia.

Una vez corroborado este hecho, el siguiente paso ha consistido en calcular la media para cada opción de respuesta. Computada la puntuación total de cada opción y el número total de respuestas, se ha dividido el primer dato entre el segundo, obteniendo de esta forma el promedio de cada letra.

Tabla 5. Media de cada opción de respuesta en la situación actual.

SITUACIÓN ACTUAL	MEDIA						
	1	2	3	4	5	6	TOTAL
A	10	4	17	20	17	17	14
B	12	13	12	15	8	15	12
C	51	49	46	47	59	40	49
D	27	34	24	18	16	28	25
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Media de cada opción de respuesta en la situación deseada.

SITUACIÓN DESEADA	MEDIA						
	1	2	3	4	5	6	TOTAL
A	30	9	46	48	58	64	42
B	42	35	27	30	21	16	28
C	19	7	6	14	9	12	11
D	10	49	21	8	12	8	18
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100

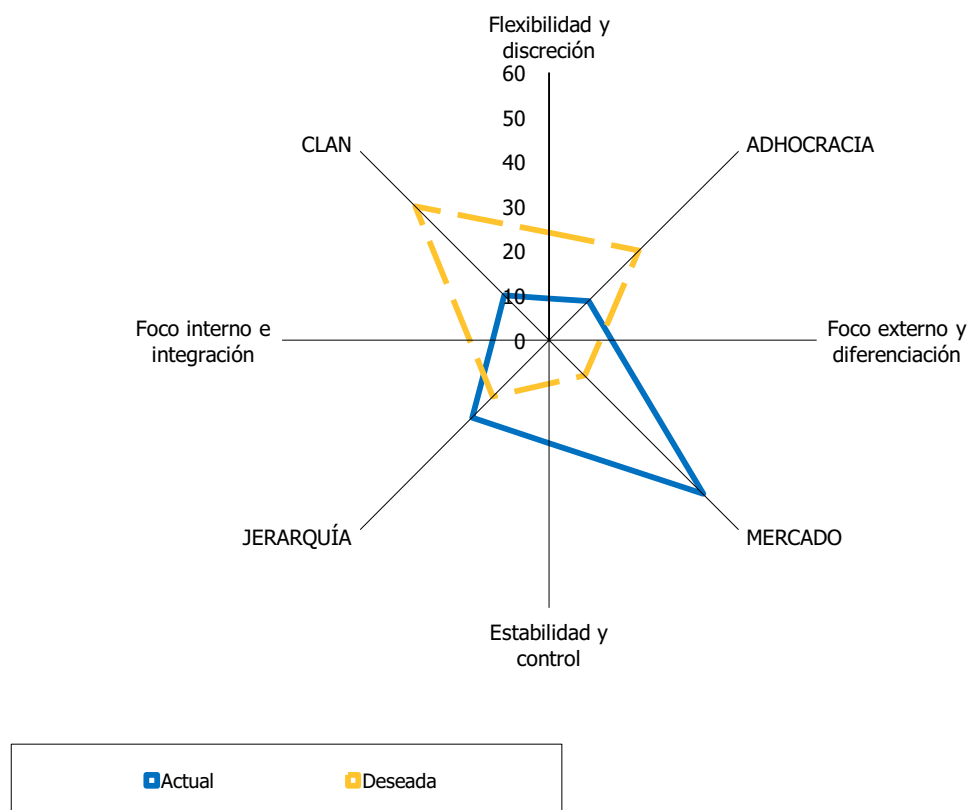
Fuente: Elaboración propia.

Estas soluciones que reflejan las Tablas 5 y 6 serán plasmadas en el eje de coordenadas del Modelo de Valores en Competencia expuesto en el segundo apartado. De este modo, se posibilitará la observación gráfica de las culturas organizativas existentes y deseadas, así como de las características implícitas en ella.

5.2. Evaluación de los resultados.

Los resultados obtenidos mediante el envío de cuestionarios a las distintas entidades pertenecientes al sistema financiero español, demuestran claramente la existencia de una cultura orientada al Mercado (Figura 2).

Figura 2. Resultados totales en ambas situaciones.



La cultura de Mercado se define como aquella basada en los valores de la comunidad científica y que se encuentra “ampliamente relacionada con la *cultura del logro*” (Toca y Carrillo, 2009). Este tipo de cultura presenta una evidente orientación a la producción, a la competencia, a la consecución de objetivos y al incremento del conocimiento y de la información. Por este motivo, opera principalmente bajo los mecanismos del mercado competitivo, en el que se trata de alcanzar una ventaja que es promovida bajo los fundamentos principales de la productividad, la competitividad y la eficiencia. Igualmente, cabe señalar que ésta cultura está caracterizada por la existencia de un lugar de trabajo donde todos los miembros de la organización aspiran a conseguir incrementar su número de clientes y consumidores ofreciendo, para ello, una amplia variedad de “productos, servicios, procesos y tecnologías acordes al mercado” (Quinn, Faerman y Thompson, 2007).

Así, esta cultura de Mercado existente en el panorama financiero español refleja ciertamente el contexto de cambio en el modelo de negocio bancario que se está produciendo a día de hoy. Como se ha visto, el informe *Transformación del Sector Financiero en España* (2016) apuntaba hacia una necesidad de generar beneficios adicionales que permitiesen recuperar los niveles de rentabilidad previos a la crisis financiera, para lo que resulta necesario incrementar el número de productos y servicios que ofrecer a un mayor número de clientes y consumidores. De la misma forma, este documento, también informaba sobre el incremento de la rivalidad ocasionada por el surgimiento de nuevos modelos de negocio, lo que ahonda en la presencia de un tipo de cultura cuyo eje principal radica en la competitividad.

El escenario actual, que presenta unos reducidos tipos de interés, una liquidez extrema y

está determinado por la entrada de nuevos medios procedentes del mundo digital, está provocando el planteamiento de nuevos retos que exijan la reformulación del modelo de negocio actual para conseguir la sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, la incursión de los gigantes tecnológicos como Google, Amazon, Facebook o Apple en este negocio, con una amplia oferta de servicios financieros, genera una mayor competitividad con un amplio número de empresas que hasta este momento no habían sido consideradas. A su vez, el hecho de que se pronostique la existencia única de diez bancos en el sector como resultado de este proceso de reestructuración, acentúa la subsistencia de las organizaciones en base a una mayor competencia.

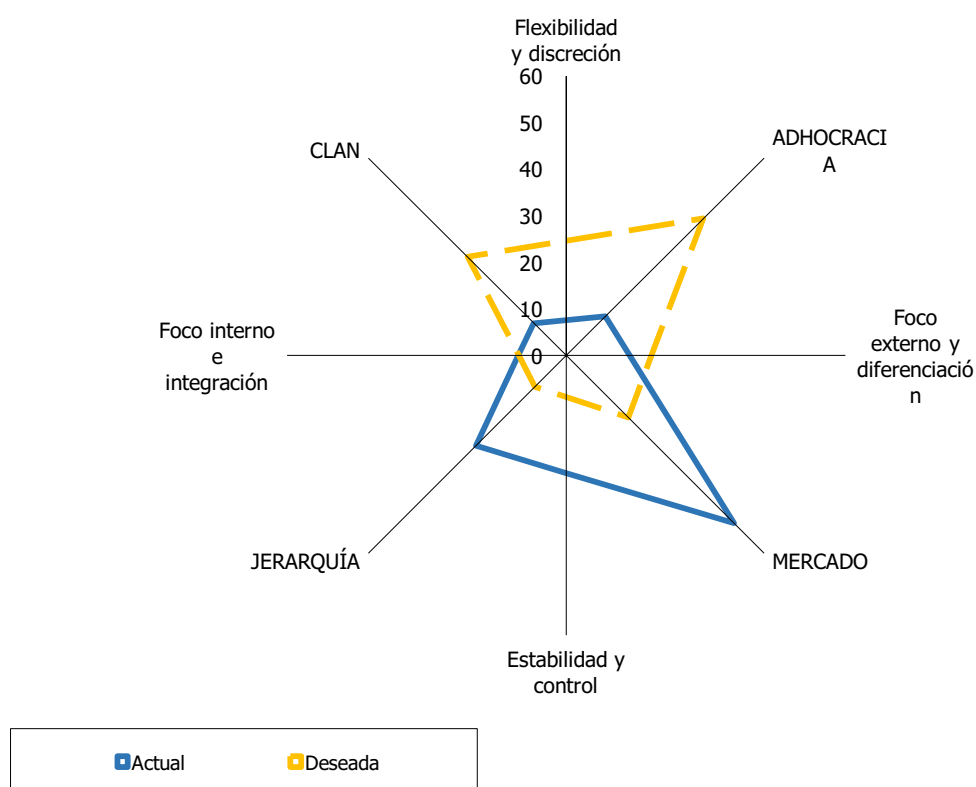
Además de reflejar la situación actual del sector, la Figura 2 también muestra la preferencia de los trabajadores, quienes se han decantado por una cultura de tipo Clan, con una leve influencia de la Adhocrática.

Este hecho pone de manifiesto la predilección por un lugar de trabajo mucho más personal y familiar, en el que exista una confianza mutua entre todos sus miembros y en el que se incentive su iniciativa individual (Rodríguez y Latorre, 2011).

No obstante, a pesar de que los resultados apuntan hacia una preferencia por este tipo de cultura, se procede a examinar de manera aislada cada una de las distintas dimensiones que componen el instrumento OCAI.

La primera de ellas, hace referencia a las características dominantes de la cultura organizativa del sector financiero español, es decir, las singularidades que prevalecen en él, y cuyos resultados se pueden observar en la Figura 3.

Figura 3. Situación actual y deseada de las características dominantes.



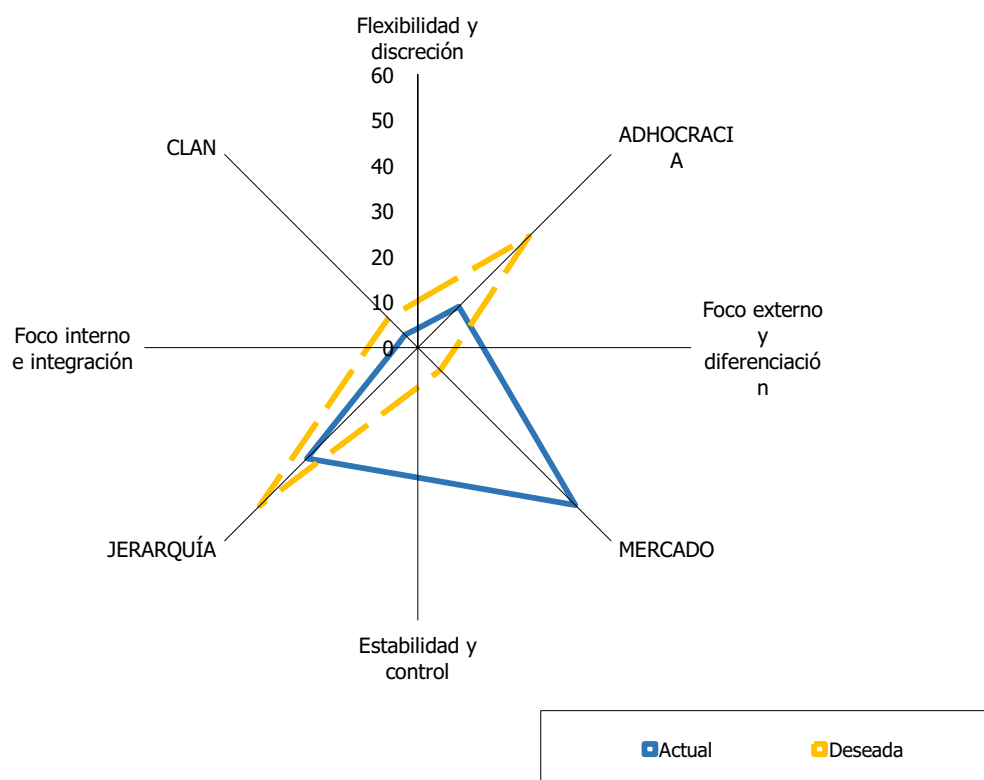
La situación actual muestra la existencia de una cultura claramente orientada al Mercado, lo que revela el ambiente de competitividad en el que está envuelto el sector financiero en la actualidad. La disminución del número de entidades bancarias junto con el auge de las *fintech*, está provocando que los empleados vean su lugar de trabajo como un entorno altamente competitivo en el que prima el enfoque hacia los resultados.

Habitualmente, la gran mayoría de las entidades financieras establecen unas pautas de trabajo muy concretas que deben seguir sus trabajadores, dando escasa opción a la innovación por su parte. De forma regular, las órdenes han procedido de la alta dirección a la hora de comercializar los productos bancarios. En tal sentido, se ha indicado tanto la información exacta que se debía mencionar a los clientes, como la forma en la que debían presentarse los mismos, sin dar opción alguna a la creatividad o a la iniciativa personal.

Por este motivo, se puede contemplar el deseo por el cambio hacia una cultura de tipo Adhocrático, en la que predomine el dinamismo en el lugar de trabajo, un ambiente de creatividad y un gran espíritu emprendedor. El hecho de que los trabajadores se decanten por una cultura Adhocrática, refleja el anhelo por conseguir un cambio en un sector muy tradicional. De esta forma, los trabajadores pretenden desempeñar sus labores en un entorno emprendedor, que les permita tomar parte en el diseño de nuevos productos bancarios. Asimismo, pretenden disponer de una mayor libertad en la comercialización de productos, teniendo como objetivo principal la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, se analiza el estilo de liderazgo, que ha sido definido como el tipo de comportamiento que persigue la eficacia organizativa. A continuación, se presentan los resultados del sector en su situación actual y en la deseada en un plazo de cinco años.

Figura 4. Situación actual y deseada del estilo de liderazgo.



Los resultados muestran que los trabajadores de las distintas organizaciones consideran a sus respectivos líderes como el tradicional ejecutivo agresivo, caracterizado por su alta competitividad y su clara orientación a los resultados. Según la teoría de Howard Gardner, este estilo de liderazgo se acerca más al de naturaleza autoritaria, que está determinado por una escasa confianza en los subordinados, por la limitada motivación y entrega de recompensas y por la toma de decisiones en los niveles superiores de la empresa (Juárez, 2016).

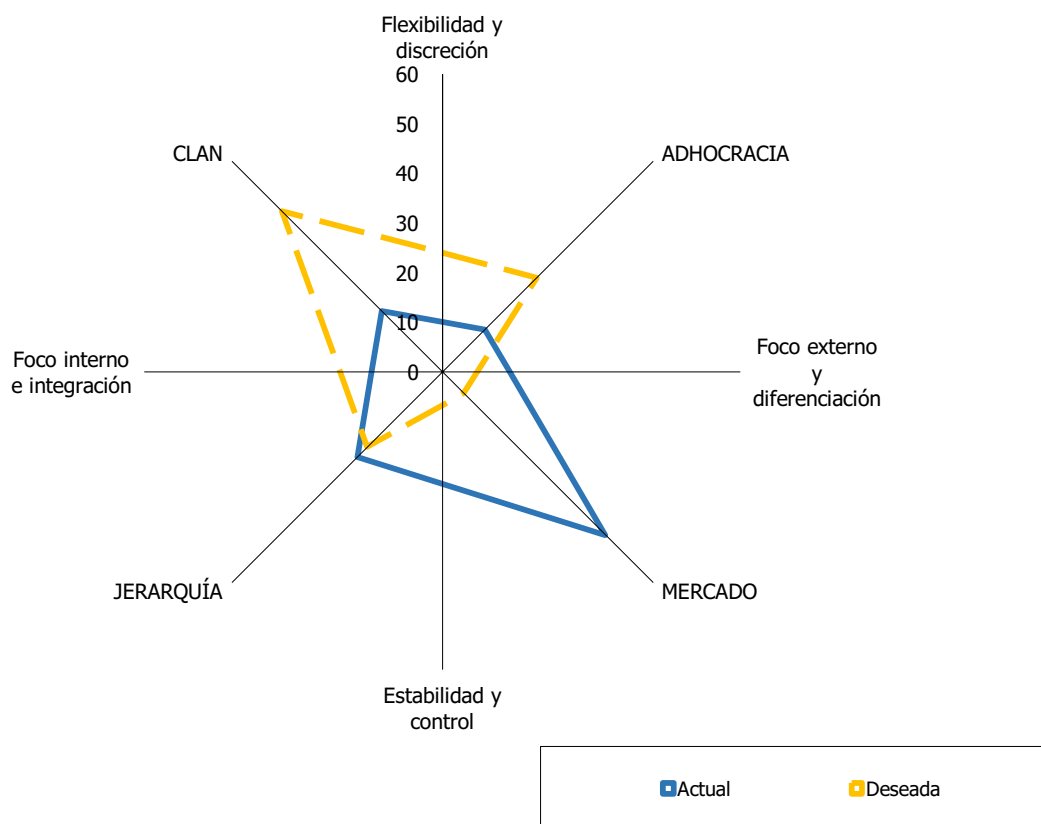
En este mismo orden de ideas, la presencia de una apreciable cultura Jerárquica tiene su explicación. Se ha podido comprobar que la banca española lleva varios años siguiendo unas estructuras muy rígidas, respaldando la filosofía del “orden y mando” (FEF, 2015). Por este motivo, resulta necesario indicar la existencia de varias organizaciones muy estrictas en este sentido, como Santander, BBVA o Popular, entre otras, cuyo único objetivo ha sido el logro de mejores resultados que sus competidores (Santander, 2017). En contraposición, también han existido sociedades mucho más laxas en este aspecto, que han apoyado una cultura de recursos humanos muy diferente, como Kutxabank, Caja Rural o Caja Laboral. Estas empresas, que han tenido su origen como Cajas de Ahorro o Cooperativas de Crédito, se han caracterizado por una excelente coordinación y organización. De esta forma, han podido evidenciar que la maximización del beneficio como objetivo principal no es camino único para lograr el éxito. (De Saá y García, 2001).

Consecuentemente, este análisis revela la prioridad por el cambio hacia un tipo de cultura opuesta a la de Mercado. Las personas encuestadas han revelado el deseo por una cultura de carácter Jerárquico, que mejore tanto la organización interna como la política de recursos humanos. No obstante, también se puede observar un notable deseo por la cultura Adhocrática.

En esta situación, los trabajadores aspiran a que sus respectivos líderes sean vistos como coordinadores y organizadores, como defensores de la eficiencia de la compañía y que, a su vez, presenten rasgos innovadores. Este tipo de liderazgo se aproxima al de carácter administrativo, en el que la preocupación principal del dirigente es el funcionamiento de la organización en su conjunto. En efecto, está enterado en su práctica totalidad de lo que sucede en su empresa. Dependiendo del tamaño de la misma y de su nivel de gestión, “tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos con exactitud y será consciente de quienes realicen su trabajo eficientemente, haciendo frente a los problemas de manera rápida y firme en el momento en el que surjan” (Gardner, 1996).

En tercer lugar, se examina la gestión de los empleados, que se ha definido anteriormente como los principios básicos seguidos en los recursos humanos y cuyos resultados se pueden observar en la figura siguiente.

Figura 5. Situación actual y deseada de la gestión de los empleados.



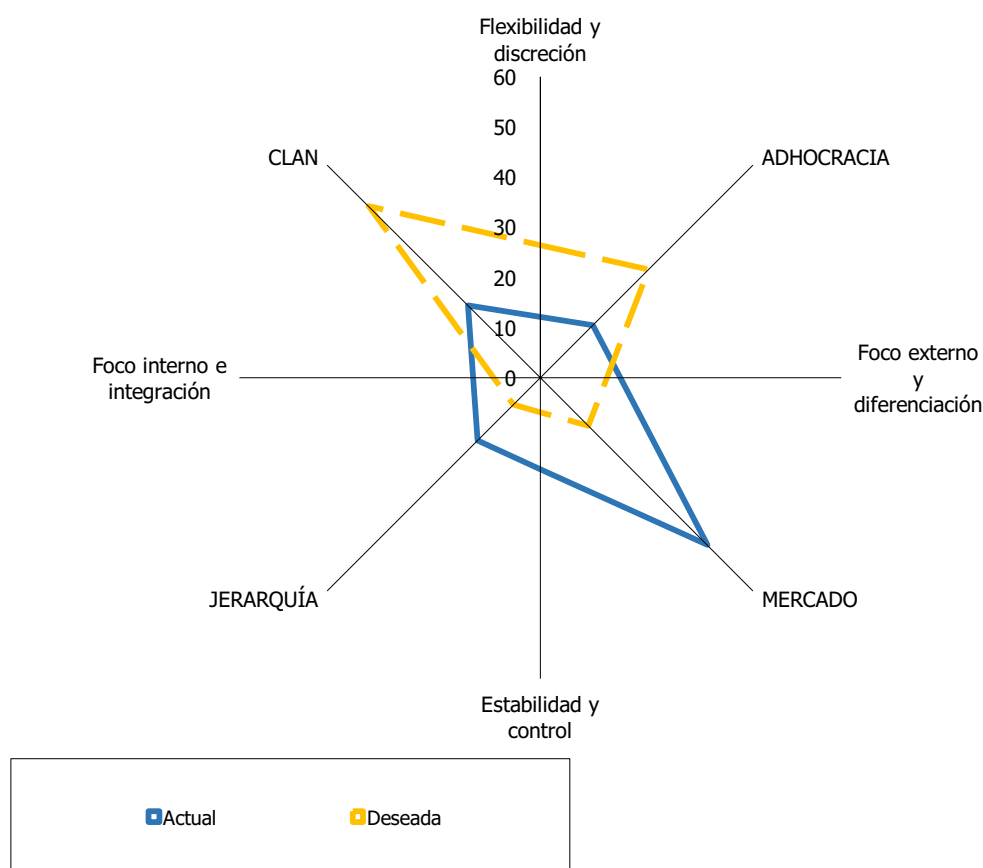
La presente investigación, ha podido determinar la existencia de una cultura claramente orientada al Mercado, caracterizada por una elevada competitividad entre los empleados, cuyo fin último es el logro de unos objetivos ambiciosos. Este hecho, continúa la línea marcada por el liderazgo autoritario, que está caracterizado por la limitada motivación a los empleados y por la reducida entrega de recompensas (Juárez, 2016). Significa entonces que las organizaciones otorgan una mayor importancia a la consecución de resultados en lugar de a la propia satisfacción y bienestar de sus trabajadores.

La cada vez mayor competencia existente, unida a la inestabilidad en el puesto de trabajo que provocan las constantes fusiones y adquisiciones entre entidades, está generando una situación que el trabajador de banca desea cambiar.

Por este motivo, se puede contemplar un claro predominio de la cultura Clan como situación deseada, dado que en ella prima el trabajo en equipo, el consenso y la participación de todos los individuos. Si estos trabajadores tienen una menor presión por alcanzar las metas marcadas por las entidades para las que trabajan, se les permite trabajar en equipo y se fomenta la participación colectiva, se podrá alcanzar un lugar de trabajo con un ambiente más cálido y agradable en el que conseguir esos objetivos.

Por otro lado, los resultados de los mecanismos de cohesión, que han sido definidos como los elementos del trabajo colectivo que están orientados a la satisfacción de necesidades de una organización, se pueden observar en la siguiente gráfica.

Figura. 6. Situación actual y deseada de los mecanismos de cohesión.



Una vez más, se muestra la clara orientación al Mercado que presenta el sector financiero, que insiste en la importancia del logro de objetivos y en la elevada competencia de su entorno.

Hoy en día, existe un considerable número de entidades pertenecientes a este sector, que trabaja para la consecución de unos objetivos a corto plazo. Como ya se ha citado, Banco Santander, BBVA o Popular, están regidas bajo la filosofía del “orden y mando” (FEF, 2015). En estas entidades, las órdenes emitidas desde la alta dirección están destinadas a obtener el máximo rendimiento de cada cliente, lo que provoca una enorme presión hacia los empleados. No obstante, coexisten otras entidades, que bien sea por su origen de Cajas de Ahorro o de Cooperativas de Crédito, trabajan con sus clientes a más largo plazo, lo que implica un menor apremio a lo hora de conseguir los objetivos marcados. Asimismo, este reducido número de compañías conceden la posibilidad a sus empleados de comunicarse libremente con sus superiores. De esta forma, pueden expresar sus sensaciones respecto al mercado doméstico, creando un sentimiento de trabajo en equipo y de relevancia en la organización. Así pues, esta relación de trabajo a largo plazo, basada en una menor presión hacia los trabajadores, puede ser uno de los motivos que reflejen la preferencia por una cultura Clan.

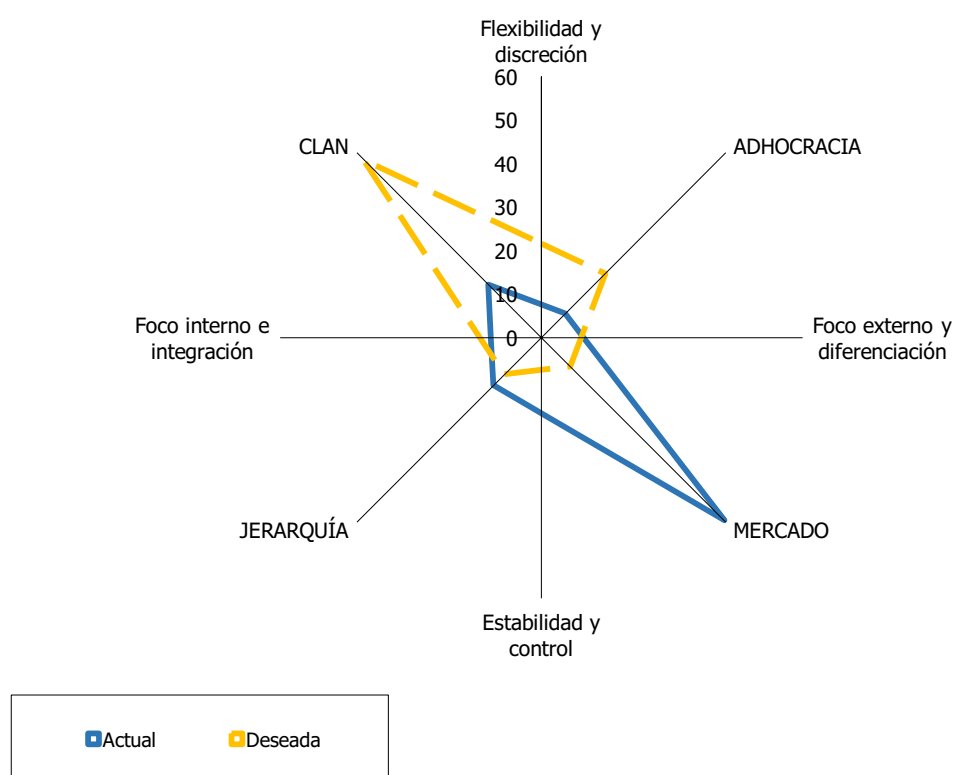
Esto continúa la línea marcada anteriormente, relacionada con la concesión de una mayor importancia a la confianza en todos los miembros de una organización, en la que primen

valores como la lealtad y el compromiso con la misma.

Igualmente, los resultados también muestran la preferencia por una cultura Adhocrática, que diagnostica como factores de cohesión la innovación y el cambio continuo. Por este motivo, los trabajadores pretenden desempeñar sus labores en un entorno que les permita tomar parte en el diseño de nuevos productos bancarios, disponiendo de una mayor libertad en la comercialización de productos.

A continuación, se analizan los ejes estratégicos de las entidades que forman este sector, es decir, los pilares que sustentan su estrategia.

Figura 7. Situación actual y deseada de los ejes estratégicos.



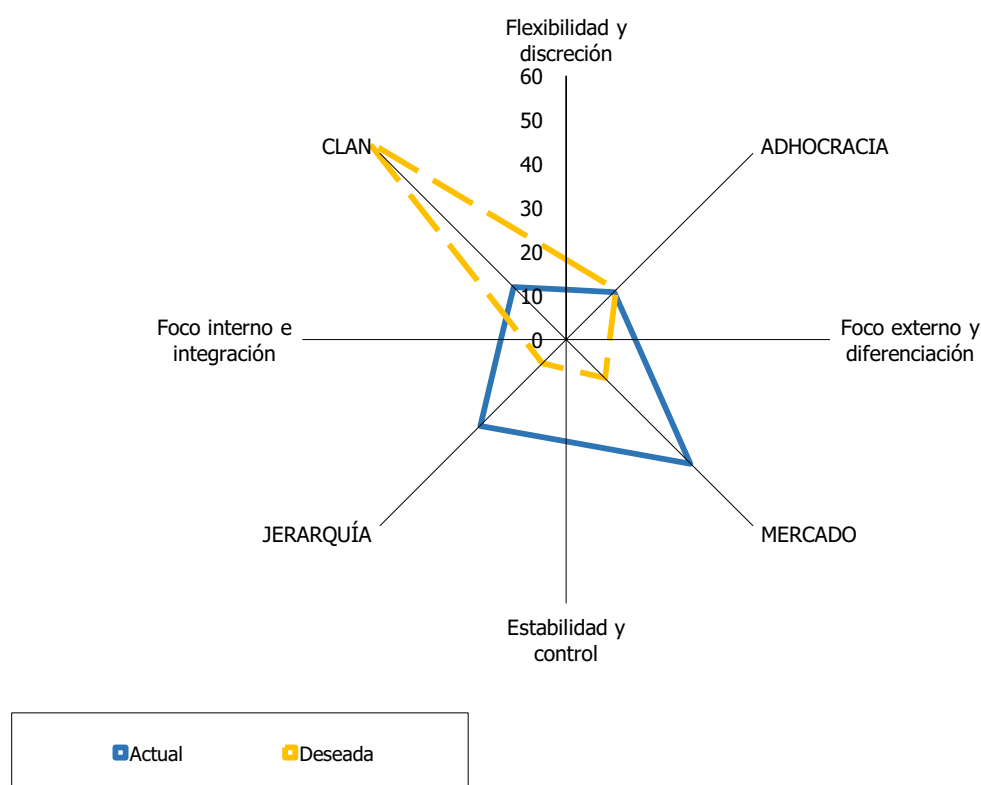
La realidad que muestran los resultados obtenidos por la existencia de una cultura de Mercado, revela de nuevo que las distintas empresas del sector financiero español basan su estrategia el triunfo sobre sus rivales a través de numerosas acciones competitivas.

En el mercado bancario español, la aparición de nuevos productos financieros ha estado liderada por Banco Santander, seguida inmediatamente por BBVA y Caixabank. Estas entidades han marcado siempre la iniciativa en innovación de productos y en la obtención de una mayor cuota de mercado, intentando captar clientes de cualquier organización a través de una estrategia del pionero (Santander, 2017). Con esta estrategia, se ha tratado de ser el primer competidor en lanzar una nueva categoría de producto al mercado. Si bien es cierto que se asume un considerable riesgo, las ventajas derivadas del éxito del producto son muy elevadas (Kalyanaram et al, 1995).

Por el contrario, como se puede observar en la Figura 7, existe un claro deseo por la cultura Clan, en la que los elementos principales para conseguir el éxito son el desarrollo humano de los miembros de la empresa, la confianza mutua y la mentalidad abierta. De este resultado, se puede extraer que la pretensión de los trabajadores radica en lograr un empleo más profesional en el que prime un sentimiento de realización y de pertenencia a la organización.

Finalmente, se analiza el criterio del éxito de este tipo de organizaciones, o lo que es lo mismo, las normas utilizadas para conocer la existencia de una ventaja competitiva en el mercado.

Figura 8. Situación actual y deseada del criterio de éxito.



La situación actual manifiesta la existencia de una cultura de Mercado en esta dimensión, que se ve influida por la de carácter Jerárquico. Esto supone que las organizaciones basan su éxito en la penetración y el liderazgo en el mercado, al igual que en la eficiencia y en la adecuada programación de la producción. Así, el liderazgo del sector a través del incremento de la cuota de mercado (uno de los objetivos principales de la banca) revela el porqué de esta situación.

No obstante, los trabajadores evidencian un deseo de cambio en el que se otorgue mayor importancia al desarrollo del personal, dado que muchas organizaciones han dejado de lado este aspecto. En este sentido, la introducción de recientes técnicas de comportamiento en el trabajo, provocan que los trabajadores ansíen este cambio. Estos nuevos métodos, enfocados en el *coaching*, en la formación de equipos y en la integración de los trabajadores en los

mismos, inculcados mediante cursos de formación, enfatizan este afán por una cultura de tipo Clan.

Para terminar, una vez analizados los resultados, se indican las conclusiones extraídas de este análisis y se plantean una serie de sugerencias para conseguir que los empleados muestren un fuerte sentimiento de pertenencia hacia sus respectivas organizaciones.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El principal objetivo planteado en esta investigación consistía en obtener evidencias empíricas sobre la existencia de un tipo de cultura específico en las sociedades pertenecientes al sector financiero español. A través del Modelo de Valores en Competencia propuesto por Cameron y Quinn en 1999 y utilizando el instrumento OCAI formulado por estos autores, se ha realizado un diagnóstico de la cultura existente en este sector.

Por otro lado, este estudio también pretendía identificar las diferentes percepciones que los trabajadores de estas organizaciones tienen sobre la cultura actual y la deseada en sus respectivas empresas. Si bien es cierto que no existe un tipo de cultura que resulte mejor que otro, su caracterización ha sido interesante para detectar los potenciales factores internos de resistencia al cambio y proponer actuaciones específicas para enfrentarlos.

En este caso, mediante una muestra de 65 empleados pertenecientes a nueve organizaciones financieras distintas, se ha obtenido como resultado la existencia de una cultura claramente orientada al Mercado, con una evidente inclinación a la producción, a la competencia y a la consecución de objetivos y tareas.

Así, la cultura de Mercado existente en el panorama financiero español refleja ciertamente el contexto de cambio en el modelo de negocio bancario que se está produciendo a día de hoy. El escenario actual, que presenta unos reducidos tipos de interés, una liquidez extrema y está determinado por la entrada de nuevos medios procedentes del mundo digital, está causando un notable incremento de la competitividad. En este sentido, la incursión de los gigantes tecnológicos como Google, Amazon, Facebook o Apple en este negocio, con una amplia oferta de servicios financieros, genera una mayor competitividad con un amplio número de empresas que hasta este momento no habían sido consideradas.

Igualmente, se han obtenido evidencias de que el sector financiero español se encuentra en un entorno altamente hostil, en el que el empleado de banca se ve afectado de forma considerable. Por este motivo, se observa una notable divergencia entre la situación actual y la deseada.

En este sentido, se ha podido comprobar que la situación actual (orientación al Mercado) contrasta con la preferencia por una cultura de tipo Clan, en la que priman valores como el compromiso, la lealtad y la participación de todos los miembros de la empresa.

La experiencia ha demostrado que modelos de negocio menos agresivos, que fomentan la participación del empleado, el trabajo en equipo y cuyo ambiente de trabajo está basado en la confianza y el dinamismo, como ha ocurrido en BBK, Caja Vital, Kutxa o Ibercaja, han sido exitosos. No obstante, también es cierto que modelos altamente competitivos, enfocados en el logro de objetivos, en detrimento del bienestar de las personas que forman la base de estas organizaciones, han funcionado y funcionan. Pero, no cabe duda, de que un lugar más participativo y racional, de trabajo en equipo y cimentado en la lealtad y el consenso, podría funcionar en estas empresas perfectamente.

Así pues, resultaría interesante implantar un liderazgo participativo, esto es, el referido a aquellos comportamientos del líder directamente orientados a otorgar a los trabajadores la posibilidad de influir sobre decisiones relativas a cuestiones significativas de su trabajo y de la empresa (Krause et al., 2007). Este estilo de liderazgo incluye la utilización de varios métodos de toma de decisiones que determinan en qué medida los empleados pueden influir en las decisiones del líder y tener autonomía para diseñar y desempeñar sus propias tareas. Puede tomar diferentes formas (Yukl, 2006) incluyendo la consulta (el líder solicita opiniones, sugerencias,... a sus trabajadores sobre aspectos de su trabajo y posteriormente adopta él la decisión), la toma conjunta de decisiones (da la posibilidad de tratar los asuntos y la decisión se toma entre todos) y la delegación (en la cual, tras especificar los límites, se da autonomía a los trabajadores para la toma de decisiones).

Igualmente, sería ideal enfatizar el compromiso afectivo con la organización, que se refiere al apego emocional y al nivel de identificación e involucración que en ella experimenta el trabajador. Este se define como el vínculo afectivo caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella (Meyer y Allen, 1997; Allen y Meyer, 1990).

Es por ello que aquellos trabajadores con alto compromiso afectivo estarán dispuestos en virtud de su identificación con los objetivos de la empresa y su involucración en la misma, a mostrar una mayor disposición para aportar ese esfuerzo “extra” que conlleva el comportamiento innovador (Herold, et al., 2008). Asimismo, algunos autores han comentado que, precisamente, la falta de identificación con la empresa puede ser uno de los factores relacionados con las resistencias al cambio que las organizaciones deben tomar en cuenta en la implementación de sus procesos relacionados con la gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades en innovación (Parish et al., 2008).

De esta forma, implantando un modelo basado en el trabajo en equipo, en la participación colectiva, en la total implicación del personal, en el que los directivos sean ejemplares mandatarios que asienten las bases de una comunicación más fluida entre todos los miembros, se podrá alcanzar un lugar de trabajo más satisfactorio en el que se consigan los objetivos planteados.

Por otra parte, como futuras investigaciones se plantea la realización de un estudio longitudinal. Al contrario que el transversal, que toma una instantánea de la población en un momento determinado, el análisis longitudinal consiste en estudiar y evaluar a las mismas personas durante un período prolongado de tiempo (Myers, 2006).

Asimismo, sería interesante efectuar un estudio con una muestra mucho mayor, en la que pueda incorporarse la práctica totalidad de las empresas del sector, integrando un mayor número de Cajas de Ahorro y de Cooperativas de Crédito. No obstante, también resultaría interesante examinar la cultura actual y la existente hace cinco años, con el objetivo de comprobar si ha variado la situación dado los cambios que se están produciendo. En este sentido, la comparación entre la cultura organizativa de las entidades resultantes de los procesos de fusión y la existente antes de la reestructuración, resulta atractiva.

Finalmente, se han podido comprobar una serie de limitaciones en el estudio. El tamaño de la muestra, obtenida en la ciudad de Logroño, ha podido suponer una barrera, debido a que las opiniones de los trabajadores pueden variar con respecto a otras ciudades. En este sentido, de haber realizado la encuesta en otra comunidad autónoma que hubiese sufrido con mayor dureza la crisis económica, podría haber reflejado unos resultados muy diferentes.

BIBLIOGRAFÍA

ACCENTURE (2009): “Entidades financieras – Mejorar los resultados a través del talento”, *Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR)* < <https://goo.gl/q7L6RI> > [Consulta: 1 de junio 2017].

BANCO SANTANDER (2014): Informe anual. <<http://www.santanderannualreport.com/2016/sites/default/files/informe-anual-2014.pdf>> [Consulta: 3 de abril 2017].

BANDRÉS, E. (2016): “La Banca en 2017: el reto de la rentabilidad”, *Cuadernos de Información Económica*, 255, 11-21.

BANKIA (2017): Misión, Visión y Valores. Página web corporativa. <<http://www.bankia.com/es/quienes-somos/mision-vision-y-valores/>> [Consulta: 3 de abril 2017].

BBVA RESEARCH (2015): “Situación Banca”, Unidad de Sistemas Financieros. <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/12/Situacion-Banca_Dic15.pdf> [Consulta: 18 de marzo 2017].

BBVA RESEARCH (2016): “Situación Banca”, Unidad de Sistemas Financieros. <<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/12/Situacion-Banca-4T16.pdf>> [Consulta: 25 de marzo 2017].

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture* (1ª Edición) Ed. The Jossey-Bass Business & Management Series.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. (2006): “Diagnosing and changing organizational culture (2ª edición). Ed. The Jossey-Bass Business & Management Series.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. (2011): “Diagnosing and changing organizational culture (3ª Edición). Ed. The Jossey-Bass Business & Management Series.

CANAL, N. (2006): “Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes”, *Revista Esdén*, 9, 121-132.

CNMV (2016): “Resumen de la reunión del Grupo Técnico de implementación MiFID II – MiFIR <<http://www.cnmv.es/docportal/aldia/ResumenGrupoMiFID20161213.pdf> > [Consulta: 12 de abril 2017].

CHARÓN, L. (2007): “Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del Sistema de gestión de la calidad”, *Ciencia en su PC*, 5, 87-95.

CHIAVENATO, I. (2004): *Comportamiento organizacional*. (1ª Edición) Ed. McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. (2009): *Comportamiento Organizacional*. (2ª Edición) Ed. McGraw Hill.

DAVIES, P.; COATES, G. (2005): “Competing conceptions and values in school strategy”, *Educational Management Administration and Leadership*, 33(1), 109-124.

DE SAÁ, P.; GARCÍA, F.J. (2001): “El sistema de recursos humanos y el desarrollo de

capacidades organizativas: Una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas”, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 8, 109-136.

DENISON, D. R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*, Ed. John Wiley & Sons (pp. 125-132).

DÍEZ, J. E.; DOMÍNGUEZ, G. (1996): “La cultura de las organizaciones educativas: bases para el desarrollo de procesos de innovación y cambio”, *Manual de Organización de centros educativos* (pp. 81-120).

DURO, A. (2010): *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y Aplicaciones*. Ed. Dykinson.

EL CONFIDENCIAL (2017): “Depresiones, fármacos y amenazas: Así es hoy trabajar en una sucursal bancaria” http://www.elconfidencial.com/empresas/2017-01-18/depresiones-farmacos-amenazas-trabajar-sucursal-bancaria_1316156/ [Consulta: 7 de abril 2017].

EL ECONOMISTA (2015): “FICOD analiza el impacto de las empresas fintech en el sector financiero” <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7189353/12/15/FICOD-analiza-el-impacto-de-las-empresas-fintech-en-el-sector-financiero.html> [Consulta: 30 de mayo 2017].

EL PAÍS (2016): “La incertidumbre de las fusiones bancarias” http://economia.elpais.com/economia/2016/03/18/actualidad/1458322756_971811.html [Consulta: 15 de junio 2017].

EL PAÍS (2017): “El Santander compra el Banco Popular por un euro ante su inviabilidad” http://economia.elpais.com/economia/2017/06/07/actualidad/1496815101_806944.html [Consulta: 15 de junio 2017].

EL PERIÓDICO (2016): “Habrá nuevas fusiones en España a partir de 2016” <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/habra-nuevas-fusiones-espana-partir-del-2016-4023578> [Consulta: 14 de junio 2017].

EXPANSIÓN (2015): “Las fintech, la alternativa online a la banca tradicional” <http://www.expansion.com/economia-digital/2015/12/11/566ac82f46163f315e8b458c.html> [Consulta: 29 de mayo 2017].

EXPANSIÓN (2016): “La banca asume que no quedarán más de diez entidades en España tras otra ronda de fusiones” <http://www.expansion.com/empresas/banca/2016/07/10/57822cde468aebf3448b468c.html> [Consulta: 15 de marzo 2017].

FEF (2015): “Las entidades financieras en España. Un sistema en evolución al servicio de la sociedad”, *50 años de análisis financiero en España*, 83-99.

FERNÁNDEZ, R. (1996): *Introducción a la Evaluación Psicológica I*, Ed. Pirámide (pp. 235-237).

FINANZAS (2017): “Bancos y Fintech: ¿cómo podrán sobrevivir y tener éxito?”. <http://www.finanzas.com/noticias/empresas/20170525/bancos-fintech-como-podran-3625526.html> [Consulta 29 de mayo 2017].

GARCÍA, M.L.; REYES, G.; HERNÁNDEZ, T.J. (2012): “Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas”, *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10, 21-42.

GARDNER, H. (1996). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. Ed. Basic Books.

GOLDSTON, D. (2007): “The relationship between traits of organizational culture and job satisfaction within the healthcare setting”, Walden University.

GONÇALVES, J. M.; GONSALVES, M.; NARLOCH, C. (2006): “la importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: El caso de Blue Tree Hotels, *Esade Business School*.

HERNÁNDEZ, R.; ANDRADE, M. (2011): “Generación y validación de un instrumento para medir la cultura organizacional en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos”, *Instituto Politécnico Nacional y Universidad de Celaya*.

HERNÁNDEZ, S.; MÉNDEZ, S.; CONTRERAS, R. (2012): “Construcción de un instrument para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia”, *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.

HEROLD, D. M., FEDOR, D. B., CALDWELL, S. D., & LIU, Y. (2008): “The effects of transformational leadership and change on employees’ commitment to a change: A multi-level study”, *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.

JUAREZ, C. (2016): “Tema 1: La Actividad Directiva”, *Dirección y Toma de Decisiones*, Universidad de la Rioja.

KALYANARAM, G.; ROBINSON, W.T.; URBAN, G.L. (1995): “Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research”, *Marketing Science*, 14(3), 212-221.

KALLIATH, T.; BLUEDORN, A.; GILLESPIE, D. (1999): “A confirmatory factor analysis of the competing values instrument”, *Educational and Psychological Measurement*. 59(1), 143-158).

KPMG (2016): “Transformación del sector financiero en España. Hacia un Nuevo modelo de negocio bancario”.

<<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/Transformacion-sector-financiero-Espana.pdf>> [Consulta: 18 de marzo 2017].

KPMG (2017): “El nivel de madurez digital” <<http://www.funcas.es/publicaciones/docs/informe01.pdf>> [Consulta: 1 de julio 2017].

KRAUSE, D. E., GEBERT, D., & KEARNEY, E. (2007): “Implementing process innovations the benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(1), 16-25.

KROEBER, A.; KLUCKHOHN, C. (1952): *Culture*. (1ª Edición) Ed. Meridian Books.

KUTXABANK (2017): Política de Responsabilidad Social Corporativa <<https://goo.gl/7iGRZu>> [Consulta: 2 de abril 2017].

MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. (1997): "Commitment in the workplace. theory, research and application". *London: Sage Publications*.

MIQUILENA, D.; PAZ, A. (2008): "La cultura como Fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas", *Forum Humanes*, 1(1).

MYERS, D. (2006): *Psicología* (7ª Edición). Ed. Médica Panamericana.

OJEDA, J.F.; MÉNDEZ, S.; HERNÁNDEZ, R. (2016): "El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia", *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 17-38.

OLIVER WYMAN (2016): "La revolución fintech" <<http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2016/dec/REVOLUCION-FINTECH-SPANISH.pdf>> [Consulta: 14 de junio 2017].

PARISH, J. T., CADWALLADER, S., & BUSCH, P. (2008): "Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.

PITA, S.; PÉRTEGAS, S. (1997): "Estadística descriptiva de los datos", *Manual de metodología de trabajo en atención primaria*, 4, 115-161.

PITA, S.; PÉRTEGAS, S. (2002): "Investigación cuantitativa y cualitativa", *Manual de metodología de trabajo en atención primaria*, 9, 76-78.

PWC (2016): "La banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global". < <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/futuro-sector-financiero-espanol.pdf>> [Consulta: 17 de marzo 2017].

QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R.; THOMPSON, M.P. (2007): *Becoming a master manager: A Competing Values Approach* (4ª Edición). Ed. John Wiley & Sons.

RANSTAD (2017): "¿Qué dice de tu empresa su cultura corporativa?" <<https://www.randstad.es/tendencias360/que-dice-de-tu-empresa-su-cultura-corporativa/>> [Consulta: 29 de mayo 2017].

ROBBINS, S.P. (2009): *Comportamiento organizacional*. (11ª Edición). Editorial Pearsons/Prentice Hall.

RODRÍGUEZ, N.; LATORRE, V. (2011): "Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena", *Revista de la Construcción*, 10(3).

RUIZ, Y.; NARANJO, J. (2012): "La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la diffusion en revistas científicas", *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307.

SALIDO, R.; RODRÍGUEZ, M.; ARRANZ, A. (2015): "La amenaza de las FinTech Start Up's", *Innovación y multicanalidad en banca*, 1, 24-30.

SANTANDER (2017): "Liderazgo y comunicación interna: dos debilidades de las empresas"

<<https://goo.gl/NLeQqu>> [Consulta: 10 de abril 2017].

SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. Ed Jossy-Bass.

SELDELBACH, N. (1993): "The competing values framework for management training and development: A tool for understanding complex issues and tasks", *Human Resources Management*, 32(1), 75-99.

SEPÚLVEDA, F (2004): "El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional", *Economía y Administración*, 63.

SORIA, R. (2008): "Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México", *Red Académica Iberoamericana Local*, 36-65.

STEVENS, B. (1996): "Using the Competing Values Framework to assess corporate ethical codes", *Journal of Business Communication*. 33(1), 71-84.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E.; GILBERT, D.R. (2006): *Administración*. (6º Edición). Ed. Pearson/Prentice Hall.

TATUM CONSULTING (2016): "Panorama actual del Sistema financiero. Mapa de entidades, red de sucursales y productividad comercial". <http://www.gref.org/nuevo/docs/informes_sector_060616.pdf> [Consulta: 20 de marzo 2017].

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

TIEMPO DE HOY (2017): "Cajas de Ahorros: Historia de éxitos y un fracaso" <<http://www.tiempodehoy.com/espana/cajas-de-ahorros.-historia-de-exitos-y-un-fracaso>> [Consulta: 15 de abril 2017].

TOCA, C.E.; CARRILLO, J. (2009): "Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional", *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-135.

YUKL, G. (2006): *Leadership in organizations*. (6º Edición). Ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.